



**EUROPÄISCHE AKADEMIE DER ARBEIT
IN DER UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN**

Der blinde Fleck?

„Mitbestimmung“ in BWL- und Managementstudiengängen

Ein Forschungsprojekt der Europäischen Akademie der Arbeit

Projektleitung: Prof. Dr. Martin Allespach

Projektdurchführung: Brigita Dusse

finanziert durch die Hans Böckler Stiftung

Frankfurt, Juli 2015

Auf einen Blick...

- **Ergebnis 1: Verankerung der Mitbestimmung?**

Das Thema Mitbestimmung ist nicht grundsätzlicher Teil des Lehrplans. Die untersuchten Studiengänge greifen es selten und selektiv auf.

- **Ergebnis 2: Verortung der Mitbestimmung?**

„Mitbestimmung“ lässt sich am ehesten in den Lehrbereichen Arbeitsrecht, Personalmanagement/Human Resource Management und Unternehmensverfassung/Corporate Governance finden. Veranstaltungen im Pflichtbereich thematisieren „Mitbestimmung“ selten. Hauptsächlich greifen Wahlpflichtveranstaltungen und konsekutive Masterstudiengänge des Personalmanagements das Thema auf.

- **Ergebnis 3: Reflexionskontexte**

Mitbestimmung zeigt sich in BWL- Managementstudiengänge überwiegend als „blinder Fleck“. Eine individualistische, unilaterale Sichtweise dominiert Lehrgebiete, die mitbestimmungsrelevante Themengebiete behandeln (z.B. Personalwesen, Changemanagement, Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik). Wenn „Mitbestimmung“ gelehrt wird, dann überwiegend als Rahmenbedingung und aus juristischer Perspektive.

INHALT

1. Einleitung	4
2. BWL- und Managementstudiengänge in Deutschland	5
2.1 Studiensituation	5
2.2 Einstellungen der Studierenden	7
2.3 Studienbereiche der Betriebswirtschaftslehre	8
3. Forschungsdesign	10
3.1 Definition und Operationalisierung	10
3.2 Das Untersuchungssample	11
3.3 Methodische Vorgehensweise	13
4. „Mitbestimmung“ in Managementstudiengängen: Ergebnisse	13
4.1 Viel Ignoranz und wenig Gestaltungsanspruch: Beispiele aus den Modulbeschreibungen	14
4.2 Mitbestimmung: nicht verankert im Kerncurriculum, selektiv behandelt	15
4.3 Wo findet sich „Mitbestimmung“ im BWL-Curriculum?	15
4.4 Wie beziehen sich BWL-Lehrpläne auf die Mitbestimmung?	17
5. Literatúrauswahl	21

1. Einleitung

Angesichts der Bedeutung der Mitbestimmung für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen erstaunt es, dass bisher kaum erforscht ist, ob und wie das Management die betriebliche sowie die Unternehmensmitbestimmung „erlernt“. Behandelt zum Beispiel die akademische Ausbildung zur Vorbereitung auf Managementpositionen das Thema und sehen entsprechende Studiengänge eine Auseinandersetzung mit der Mitbestimmung vor und wenn ja wie? Diesen Fragen ging ein 2014/2015 durchgeführtes von der HBS gefördertes Projekt in einer explorativen Studie nach, deren Ergebnisse im Folgenden präsentiert werden.

Darüber, was unter Mitbestimmung zu verstehen ist, herrscht zwischen der Beschäftigten- und Managementseite nicht unbedingt Einigkeit. Während Beschäftigte sich eindeutig für eine Stärkung von Demokratie im Betrieb aussprechen, sind 91 % der betriebsratsfähigen Betriebe weiterhin ohne Betriebsrat, was vermutlich häufig auf die Haltung des Managements zurückzuführen sei (vgl. Nienhüser 2015).

Die Erosion des Flächentarifvertrages und die Verbetrieblung der Tarifpolitik (Müller-Jentsch 2007) führten durch die Zunahme von Betriebsvereinbarungen und Ergänzungstarifverträgen zu einem vermehrten Einfluss der dezentralen Ebene, auf der Betriebsräte mit dem Management verhandeln. Die Tarifbindung durch Firmentarifverträge ist seit den 1990er Jahre zwar niedrig, aber vergleichsweise stabil¹, aber die Flächentarifbindung hat im gleichen Zeitraum in beiden Landesteilen abgenommen. Fielen Mitte der 1990er Jahre noch 70 Prozent der westdeutschen Beschäftigten unter eine Branchentarifbindung (Ost: 56 Prozent), belief sich die Zahl im Jahr 2013 nur noch auf 52 bzw. 35 Prozent (IAB 2014).

Während vor der Krise betriebliche Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung im Sinne wettbewerbskorporatistischer Arrangements zunahmen, griffen die Betriebe insbesondere im industriellen Sektor in der Krise von 2008/2009 vermehrt auf so genannte krisenkorporatistische Lösungen zurück (Dörre 2014: 36). Diese beinhalteten betrieblich basierte Instrumente interner Flexibilität, insbesondere in Form des Abbaus von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit. Hiermit konnte ein massiver Beschäftigungsabbau verhindert werden. Gleichwohl kam es aber auch in diesem Bereich häufig zu einem Beschäftigungsabbau insbesondere bei den Leiharbeiter_innen (vgl. Bogedan/Brehmer/Herzog-Stein 2009; Haipeter 2012).

Die Unternehmensmitbestimmung als Feld der Austauschbeziehungen zwischen Beschäftigtenvertretern und Unternehmensleitung sah sich in der Vergangenheit immer

¹ Sie gilt für 8 Prozent (West) bzw. 12 Prozent (Ost) der Beschäftigten (IAB 2014).

wieder Angriffen und Debatten um ihre Sinnhaftigkeit ausgesetzt (Haipeter 2012). Dabei kommen laut Greifenstein (2011) der betrieblichen sowie der Unternehmensmitbestimmung neben der Funktion der Demokratisierung der Wirtschaft eine integrative und innovatorische Funktion zu. Eine weitere Mitbestimmungsstudie zeigt, dass Betriebe mit hoher Innovationsleistung oft über einen starken und innovationsorientierten Betriebsrat verfügen (Kriegesmann/Kley/Kublik 2010).

Vergleicht man die betriebliche Praxis und die Einstellung eines Gros des Managements, das auch nach der Krise weiterhin eine Strategie straffer Renditesteuierung, marktzentrierter Kontrolle, systematischer Standortkonkurrenz und einer Personalpolitik der unteren Linie verfolgt (Haipeter 2012: 406) mit der Forderung der Beschäftigten nach mehr betrieblicher Demokratie, stellt sich die Frage, wie diese unterschiedlichen Sichtweisen zu Stande kommen. Welches Bild wird zum Beispiel in BWL- und Managementstudiengängen von der verfassten Mitbestimmung – wenn überhaupt – vermittelt? Die durchgeführte Studie zur Mitbestimmung in BWL- und Managementstudiengängen versucht, erste Hinweise darauf zu geben.

2. BWL- und Managementstudiengänge in Deutschland

2.1 Studiensituation

Die Zahl der Studienangebote hat sich seit dem Bologna-Prozess über alle Fächergruppen stark differenziert. Im Wintersemester 2013/2014 wurden insgesamt 2527 Studiengänge der Wirtschaftswissenschaften angeboten (HRK 2013).² Die Angebote der Studiengänge an den studierendenstärksten Hochschulen differenzieren sich jedoch weniger stark als an den kleineren Fachhochschulen und privaten Hochschulen, deren Zahl seit den 2000er Jahren im Vergleich zu den staatlichen Hochschulen stark angestiegen ist. Hier werden oft spezialisiertere und damit auch mehr Studiengänge angeboten.³

² Diese unübersichtlich hohe Zahl wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, die der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz angibt, ergibt sich aus der Multiplikation möglicher Studiengänge mit den die Studiengänge anbietenden Hochschulen.

³ Die Daten basieren auf einer Tabelle der deutschen Hochschulen, die auf der Seite des Hochschulkompasses zum Download zur Verfügung gestellt wird: <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/download.html>, Download vom 6. November 2014.

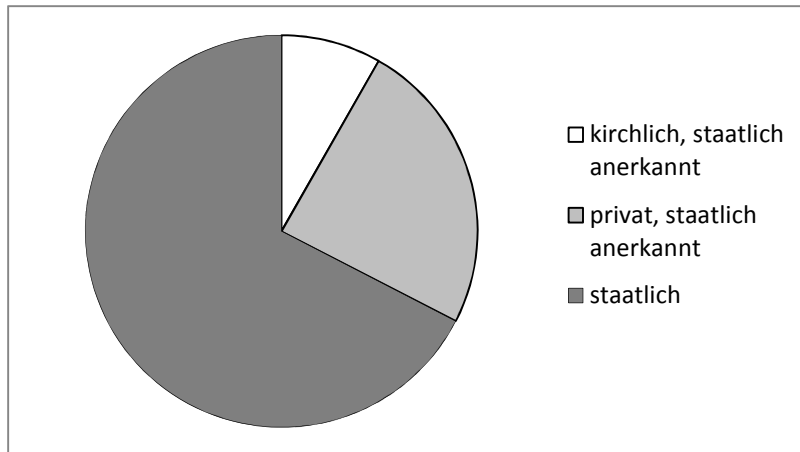


Abbildung 1: Zahl der Hochschulen nach Trägerschaft

Trotz der Vielzahl von Neugründungen privater Hochschulen zeigt sich eine deutliche Dominanz staatlicher Hochschulen bezüglich der Studierendenzahlen. Die 170 staatlichen Hochschulen werden von 2.389.903 Studierenden besucht, während nur 148.478 bzw. 29.363 an privaten bzw. kirchlichen Hochschulen studieren.

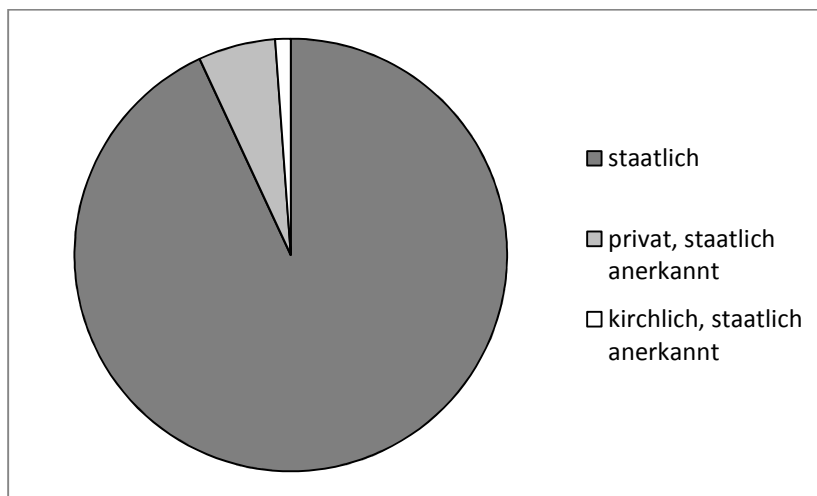


Abbildung 2: Verteilung der Studierenden

Insgesamt werden 1.423 Studiengänge der BWL an den Hochschulen angeboten, 744 grundständige Bachelorstudiengänge und 667 Masterstudiengänge.⁴ 1.033 Studiengänge werden an staatlichen und 357 an privaten angeboten. Die überwiegende Anzahl der Studiengänge kann an Fachhochschulen (staatlich wie privat) mit 1.028 Studiengängen studiert werden. Regional bündeln sich die Studienangebote vor allem in Nordrhein-

⁴ Die Differenz ergibt sich aus insgesamt 12 weiteren Studienzweilen Staatsexamen, Magister, Diplom und einem weiteren Abschluss.

Westfalen (266), Baden-Württemberg (236) und Bayern (181). Allerdings sagt dies noch nichts darüber aus, wie viele Studierende für diese Studiengänge eingeschrieben sind.⁵

Die Studierendenzahl in BWL-Studiengängen ist von 2003 bis 2013 deutlich um mehr als ein Viertel angestiegen (Losse/Mattheis 2015: 39). Der Präsident des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) kritisiert die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse, da die Absolventen mit Diplomabschluss generalistischer gewesen seien. Eine frühe Spezialisierung beispielsweise zum Medien- oder Eventmanagement führe dazu, dass das Bachelorstudium zunehmend als Ersatz für eine klassische Ausbildung wahrgenommen werde. Der Bachelorabschluss reiche für viele Positionen im Unternehmen nicht aus (Losse/Mattheis 2015: 39).

Von den insgesamt 412.929 Studierenden der Wirtschaftswissenschaften belegen 315.182 ein Erststudium, 53.464 einen konsekutiven Masterstudiengang und 5.916 in ein Promotionsstudium (Statistisches Bundesamt 2014: 43). Von 175.169 wirtschaftswissenschaftlichen Studierenden an Universitäten möchten 66,5% einen Bachelorabschluss machen, während 27,7% einen Master anvisieren. Demgegenüber streben 85,2% der 220.009 an Fachhochschulen eingeschriebenen Wirtschaftsstudenten einen Bachelorabschluss und nur 12,7% einen Master an (Statistisches Bundesamt 2014: 238f.). Aufgrund der bevorzugten Rekrutierung des Managements aus Masterabsolventen haben Universitätsabsolventen eine größere Chance, in Managementpositionen zu gelangen.

2.2 Einstellungen der Studierenden

Studierende der BWL insbesondere an Universitäten kritisieren, dass das Fach keinen ausreichenden Praxisbezug herstellt. Allerdings haben sowohl Praxis- als auch Forschungsbezüge zugenommen. Als Kennzeichen des Faches nennen 57% der BWL-Studierenden die Konkurrenz unter den Studierenden. In anderen Fächern sind dies demgegenüber „nur“ gut ein Drittel (BMBF 2006).⁶ Der Studierendensurvey 2008 attestiert einem Fünftel bis Viertel der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften (19% an Universitäten, 26% an Fachhochschulen) eine „distanzierte“ demokratische Grundhaltung. Dies ist im Vergleich zu anderen Studiengängen überdurchschnittlich häufig. In allen Fächergruppen hat eine entschiedene Zustimmung zu Interessensgruppen und ihren Auseinandersetzungen als einem Element demokratischer Grundhaltung abgenommen

⁵ Vgl. Zu den Daten: <http://studiengaenge.zeit.de/studienangebote>, Suchbegriff: Betriebswirtschaftslehre, Fachgruppe: Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, zuletzt aufgerufen am 16. März 2015.

⁶ Allerdings bezieht sich der Bericht auf Daten von 2004, also noch bevor die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse in den Ergebnissen sichtbar wurde.

(BMBF 2008). Die Studierenden entscheiden sich überwiegend aufgrund von beruflichen Optionen und materiellen Gründen für die Aufnahme eines BWL Studiums und nicht primär wegen fachlichen Interessen oder Begabungen. Andere Motive wie gesellschaftlicher Nutzen, soziale Verantwortung oder Helfen werden im Vergleich zu anderen Studienrichtungen selten genannt (BMBF 2006).

Wenn man die Zahl der Studierenden in BWL-Studiengängen betrachtet, zeigt sich zwar nicht zahlenmäßig, aber im Hinblick auf die späteren Positionen in der Wirtschaft eine Dominanz staatlicher Universitäten. Im Management überwiegen weiterhin staatliche Universitäten gegenüber privaten Hochschulen und Fachhochschulen. Die Mehrheit der Wirtschaftselite hat an klassischen „Massenuniversitäten“ studiert. Unter den ersten fünf Universitäten befinden sich neben dem Karlsruher Institut für Technologie, die Universität Köln, die RWTH Aachen, die Universität Mannheim und die Ludwigs-Maximilians-Universität München. Von den 529 Vorstandsmitgliedern der 100 größten deutschen Unternehmen haben nur 27 einen Abschluss einer Fachhochschule. Der MBA hat sich bisher ebenso wenig etabliert wie ein teurer Abschluss an einer privaten Hochschule (Alvares de Souza Soares 2015).

2.3 Studienbereiche der Betriebswirtschaftslehre

Die Studienbereiche des BWL-Studiums variieren je nach Lehrwerk und Fakultät. Einige grundsätzliche Unterscheidungen finden sich jedoch sowohl in den Lehrwerken als auch in den untersuchten Studiengängen (vgl. z.B. Straub 2012; Weber/Kabst 2012; Wöhe/Döring 2013). Neben methodischen Lehrbereichen wie Wirtschaftsstatistik und Mathematik und einführenden Lehrveranstaltungen zur Mikro- und Makroökonomie gliedert sich das Studium der BWL zumeist entlang von Unternehmensfunktionen oder einzelnen Branchenspezialisierungen. Insbesondere letztere haben seit dem Bologna-Prozess zugenommen, so dass eine Spezialisierung z.B. in Medienmanagement, Immobilienmanagement oder Gesundheitsmanagement möglich ist.

Wöhe und Döring (2013: 42f.) zählen entlang einer *funktionalen Gliederung* der BWL die Bereiche Produktion, Absatz und Investition und Finanzierung zu den Kernfunktionsbereichen, während der Unternehmensführung eine Koordinations- und Steuerungsfunktion zugeschrieben wird und dem Rechnungswesen eine Informationsfunktion. Zur *institutionellen Gliederung* der BWL gehören die Branchen, etwa Kreditwirtschaft, Versicherungen und Industrie, die in Speziellen Betriebswirtschaftslehren, also z.B. in der Bankbetriebslehre gelehrt werden. Die *genetische Gliederung* unterscheidet die Phasen Gründung, Betrieb und Liquidation während die *prozessorientierte Gliederung*,

die sich mit den Prozessschritten der Unternehmensführung befasst, zwischen Entscheidung, die Ausführung (Organisation und Personal) und Kontrolle differenziert.

Die in BWL-Lehrbüchern aufgeführten Gliederungsmodelle überschneiden sich oft in den untersuchten Studiengängen. In Bezug auf die Fragestellung nach einer Verankerung des Themas Mitbestimmung in den Lehrplänen der BWL- und Managementstudiengängen sind die funktionalen und prozessorientierten Gliederungen der BWL besonders relevant.

Das Human Resource Management (HRM) als Teilbereich der BWL zeichnet sich durch seine Heterogenität aus, die sich an den Differenzen zwischen dem Harvard und dem Michigan-Ansatz zeigt. Während der Harvard-Ansatz alle *Stakeholder* (d.h. sowohl die Aktionäre und das Management als auch die Mitarbeiter) einbeziehen möchte, sollen nach dem Michigan-Ansatz HRM-Politiken an die Unternehmensstrategie angepasst werden. Das Human Resource Management fußt auf der Prämisse, dass alle Akteure einer Firma, also auch Arbeitgeber und Arbeitnehmer die gleichen Interessen verfolgen. Dieser Logik folgend setzt es systematisch auf die direkte Partizipation (individuell oder bestimmter Gruppen) im Gegensatz zur kollektiven Mitbestimmung der Beschäftigten. Die Partizipationsmechanismen sind wenig formalisiert, so dass kollektive Akteure wie Betriebsrat oder Gewerkschaften nicht einbezogen werden (Baglioni 2001: 103ff.). Der Schwerpunkt verschiebt sich von Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften hin zu direkten, individuelleren Beziehungen zwischen Management und abhängig Beschäftigten (ebd.: 110). Im Gegensatz zur verfassten Mitbestimmung, die ein Recht der lohnabhängig Beschäftigten darstellt, hat das HRM zum Ziel, die Arbeitnehmerpartizipation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Firma zu nutzen (ebd.: 101ff.).

Im Unterschied zu traditionellen interessenpluralistischen und konfliktorientierten Ansätzen zum betrieblichen Personalwesen stellt sich die Interessenperspektive des HRM als interessenmonistisch und harmonieorientiert dar (vgl. Oechsler 2006: 25).

„Arbeitnehmerinteressen haben in den Ansätzen allenfalls unverbindlichen Stellenwert, wenn sie z.B. im Rahmen des Harvard-Ansatzes als Variable „Einfluss von Arbeitnehmern“ (employee influence) thematisiert werden und auch dann freiwillig vom Management eingeräumte Einflusschancen im Vordergrund stehen und nicht die Perspektive der institutionalisierten industriellen Beziehungen, die auf verbindliche Partizipation abstellt.“ (Oechsler 2006: 32)

Der aus dem US-amerikanischen Kontext stammende HRM-Ansatz orientiert sich einseitig zugunsten der Interessen der Arbeitgeber und des Managements und zielt in den USA darauf ab, Gewerkschaftsaktivitäten zu unterminieren (Oechsler 2006: 32).

3 Forschungsdesign

Das Projekt untersuchte sekundäranalytisch wie das Thema Mitbestimmung in den Lehrplänen von BWL- und Management-Studiengängen verankert ist. Hierbei ging es in einem explorativen Zugang drei Fragen nach:

1. Ist das Thema Mitbestimmung grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans?
2. Wo wird es verortet und unter welchem (Teil-)Bereich bzw. welchen -bereichen wird es behandelt?
3. In welchen Kontexten wird es reflektiert (oder nicht) und welche Bedeutungszusammenhänge spielen eine bzw. keine Rolle?

Die Ergebnisse basieren auf einer Dokumentenanalyse von Modulbeschreibungen bzw. Studienordnungen, die exemplarisch anhand eines gut 50 Studiengänge umfassenden Untersuchungssamples durchgeführt worden ist. Ergänzend wurden Studienpläne, Prüfungsordnungen, Seminarpläne, Vorlesungsverzeichnisse und Institutswebsites der Lehrenden analysiert. Ein Blick in die in den Modulbeschreibungen angegebene Literatur rundete die Analyse ebenso ab wie die Analyse einer exemplarischen Auswahl von Lehrbüchern der BWL. Die ausgewählten Dokumente wurden primär qualitativ ausgewertet.

3.1 Definition und Operationalisierung

Unter Mitbestimmung werden die betriebliche Mitbestimmung sowie die Unternehmensmitbestimmung gefasst, die durch das Betriebsverfassungsgesetz bzw. das, Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 gesetzlich geregelt sind. Mitbestimmung bezog sich im durchgeführten Projekt auf die Realisierung demokratischer Beteiligungsstrukturen im Bereich der Wirtschaft. Als *institutionalisierte* Partizipationsrechte der Beschäftigten und ihrer gewählten Vertreter regelt sie deren Einflusschancen auf unternehmerische Entscheidungsprozesse und stellt damit ein Element sozialer Demokratie dar (Keller 2008; Friedrichsmeier/Wannöffel 2010). Unter direkter Partizipation werden demgegenüber die seit den 1980er Jahren vom Management geförderten und initiierten Beteiligungsformen verstanden, die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zum Bereich des Human Resource Managements gehören. Die verfasste Mitbestimmung bezieht sich auf die rechtlich, kollektiv und überwiegend durch Vertretungsorgane ausgeübten Rechte (Müller-Jentsch 2007, Keller 2008).

Auch wenn das Thema Mitbestimmung nicht unbedingt wörtlich unter diesem Begriff in den Modulbeschreibungen auftaucht, schließt dies noch nicht aus, dass es in den Lehrveranstaltungen behandelt wird. Auf Grundlage dieser Ausgangsannahme

operationalisierte das Projekt den Begriff Mitbestimmung, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Ge- und untersucht wurden nicht nur Inhalte, die den Begriff „Mitbestimmung“ wörtlich erwähnen, sondern auch solche Inhalte, die Elemente der Mitbestimmung genauer fassen, also z.B. Betriebsrat, Betriebsverfassungsgesetz, Kollektivarbeitsrecht, Montanmitbestimmung, Aufsichtsrat.

3.2 Das Untersuchungssample

Die exemplarische Auswahl der Studiengänge orientierte sich an unterschiedlichen Kriterien. **Staatliche Universitäten** standen im Mittelpunkt der Analyse. Zwar überwiegt seit 2004 die Anzahl der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen gegenüber denen an Universitäten. 2014 waren an den Universitäten 189.886 gegenüber 222.354 Studierenden an den Fachhochschulen eingeschrieben (vgl. BMBF 2006; Statistisches Bundesamt 2014: 157ff.). Doch finden sich unter den Managern überwiegend Universitätsabsolventen (vgl. Doelle 2014; Alvares de Souza Soares 2015). Aktuelle Untersuchungen zur Eliteforschung zeigen, dass in Deutschland Manager hauptsächlich an staatlichen *Universitäten* ausgebildet werden. Im Gegensatz zu Frankreich oder den USA haben sich in Deutschland *bislang* keine Elitehochschulen herausgebildet (Doelle 2014). Außerdem nehmen die Universitäten in Bezug auf die grundlegende Ausrichtung des Faches bislang eine Leitfunktion ein, da die Forschung überwiegend hier stattfindet.

Der Schwerpunkt der Analyse der Modulhandbücher lag auf **BWL- und Managementstudiengängen**. Den Ausgangspunkt für die Auswahl der Studiengänge bildete das Studienangebot der zum Untersuchungssample herangezogenen Hochschulen. Um Engführungen zu vermeiden, bot es sich an, sowohl eine breite Streuung grundständiger wirtschaftswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Bachelorstudiengänge zu analysieren als auch die angebotenen konsekutiven BWL- und Managementstudiengänge der betreffenden Hochschulen. So konnte die Frage nach der Relevanz des Themas Mitbestimmung in BWL-Studiengängen auf ein breites Fundament gestellt werden, statt durch eine Fokussierung auf speziellere Studiengänge von vorneherein eine bestimmte Perspektive einzunehmen. Sowohl **grundständige Bachelor-Studiengänge** als auch **konsekutive Masterstudiengänge** und eine kleinere Auswahl an berufsbegleitenden **Executive MBA Studiengängen** wurden in das Untersuchungssample mit einbezogen.

Größe und geographische Lage: Das Sample umfasst 25 Hochschulen, darunter die zehn größten deutschen Universitäten. Alle Bundesländer außer Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sind im Untersuchungssample berücksichtigt, so dass eine breite regionale Streuung gewährleistet ist. Dadurch dass die zehn größten Hochschulen einbezogen

wurden, wird ein guter Überblick über die Situation des Faches geboten. Eine Fokussierung auf andere primäre Kriterien hätte den Blick auf die Breite des Faches verstellt.

Die Auswahl der Studiengänge erfolgte in zwei Schritten: Ausgehend von den größten Universitäten sollten zunächst grundständige Bachelorstudiengänge der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftswissenschaften und die weiterführenden Masterstudiengänge untersucht werden. Da sich das Gros der Universitäten mit den höchsten Studierendenzahlen in Nordrhein-Westfalen bündelt, wurde die Auswahl danach regional erweitert und schließlich durch eine kleinere Anzahl von Fachhochschulen ergänzt. Bei den konsekutiven Studiengängen wurde neben allgemeinen BWL/Management Abschlüssen ein besonderes Augenmerk auf Studienspezialisierungen und Studiengänge geworfen, die nach einem ersten Durchgang der Dokumente nahelegten, dass das Thema Mitbestimmung am ehesten berücksichtigt wird, nämlich die Bereiche Personalmanagement/HRM und Corporate Governance.

Modulbeschreibungen folgender Hochschulen wurden analysiert:

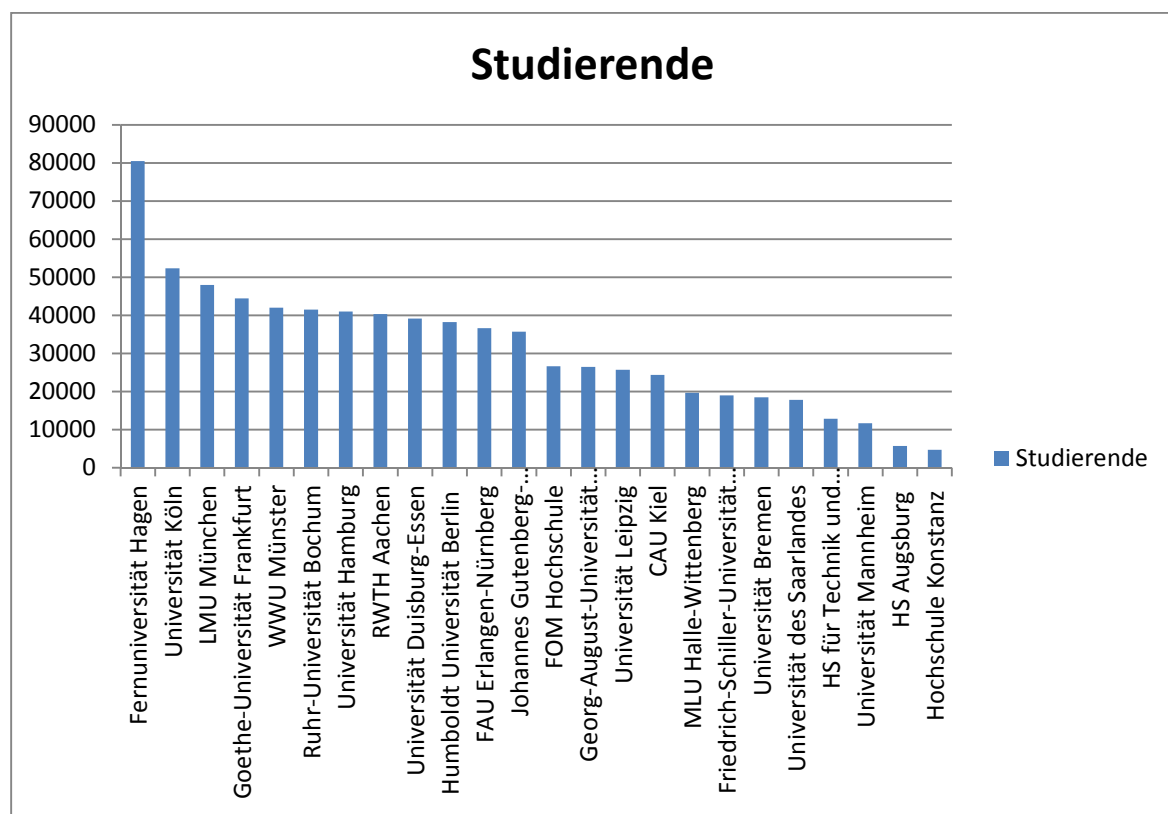


Abbildung 3: Studierendenzahl an den Hochschulen des Untersuchungssamples

3.3 Methodische Vorgehensweise

Die Modulhandbücher wurden von A bis Z durchgearbeitet, um Engführungen zu vermeiden. So sollte verhindert werden, bei der Suche nach hypothetisch relevanten Lehrgebieten Module zu übersehen, die ihrerseits die Mitbestimmung thematisieren obwohl sie hypothetisch als irrelevant eingestuft wurden. Nach dieser explorativen, gleichwohl systematischen Vorgehensweise konnten nach und nach Hypothesen generiert und erhärtet werden, in welchen Lehrgebieten das Thema Mitbestimmung – wenn überhaupt – aufgegriffen wird.

Bei der Dokumentenanalyse wurden folgende Schritte anhand eines Untersuchungsrasters untersucht, analysiert und dokumentiert. In einem ersten Schritt wurde der Aufbau des Studiengangs, seine Einordnung in die Fächer Wirtschaftswissenschaften, BWL und VWL erfasst. Danach wurden die Modulbeschreibungen analysiert hinsichtlich einer Thematisierung der Mitbestimmung inklusive damit zusammenhängender Begriffe und Gebiete wie Betriebsrat, Betriebsverfassung, Arbeitsrecht, kollektives Arbeitsrecht, Unternehmensverfassung, Corporate Governance, Mitbestimmungsgesetz etc.. In einem dritten Schritt wurde dokumentiert in welchem Lehrbereich die Inhalte auftauchten und ob sie im Pflicht- oder Wahlbereich behandelt werden. Bei den Fallbeispielen wurde schließlich entsprechend einer qualitativen Analyse genau beschrieben, welche Begriffe die Modulbeschreibung wie verwendet, welche Lehrinhalte dort in welchem Sinnkontext behandelt werden und ob Mitbestimmung explizit erwähnt wird oder ob es durch latente Sinnstrukturen Hinweise darauf geben könnte, dass das Thema trotz fehlender expliziter Erwähnung behandelt wird. In einem weiteren Schritt wurden – wenn zugänglich – zusätzliche Dokumente wie die angegebene Literatur, Folien zu Lehrveranstaltungen oder nähere Informationen zu den Lehrveranstaltungen auf den Internetseiten der Lehrenden gesucht und wenn möglich analysiert.

4. „Mitbestimmung“ in Managementstudiengängen: Zusammenfassende Ergebnisse

Die Dokumentenanalyse der Modulhandbücher und anderer Quellen von rund 50 Studiengängen der BWL und des Managements war von der Frage geleitet, ob und in welcher Art das Thema Mitbestimmung in den Curricula der BWL und Managementstudiengängen verankert ist. Hierzu sollten drei konkretere Fragen beantwortet werden, nämlich ob „Mitbestimmung“ grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans ist, wo es verortet wird und in welchen Kontexten es reflektiert wird oder nicht und welche Bedeutungszusammenhänge hierbei eine bzw. keine Rolle spielen. Das explorativ angelegte Projekt analysierte und erörterte diese Fragen, systematisierte die empirischen Ergebnisse und stellte Hypothesen zu den Ursachen für eine Thematisierung/Nichtthematierung der

Mitbestimmung auf. Diese Ergebnisse werden im Folgenden entlang der oben skizzierten Fragen erläutert. Zuvor werden ein paar Beispiele aus den ausführlichen Einzelanalysen dargestellt.

4.1 Viel Ignoranz und wenig Gestaltungsanspruch: Beispiele aus den Modulbeschreibungen

Eine typische Modulbeschreibung einer HRM Vorlesung aus dem Wahlpflichtmodul eines wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengangs, hier von der Ruhr-Universität Bochum, verdeutlicht, wie betriebliche Mitbestimmung in einem sehr relevanten Themenbereich ausgeblendet und eine unilaterale und individualistische Perspektive eingenommen wird:

„Unternehmen müssen Humanressourcen entwickeln und binden, aber gleichzeitig unabhängig von ihnen bleiben. Es gilt dabei die Employability der Arbeitskräfte in individuellen und unternehmerischen Verwertungsinteressen zu sichern. Employability ist die Währungseinheit, über die der Austauschprozess gestaltet wird.“ (Ruhr-Universität 2014b: 121)

Der Masterstudiengang Management der gleichen Fakultät bietet zwar ein Modul zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen an, doch auch hier wird eine individualistische Perspektive verfolgt und die kollektive Vertretung der Beschäftigten nicht erwähnt:

„Ziel der Veranstaltung ist es, dass die Studierenden Arbeitsbeziehungen unter Berücksichtigung wechselseitiger Erwartungen und Verpflichtungen so ausgestalten können, dass diese auch bei unterschiedlichen formalen Voraussetzungen förderlich für die Leistungserbringung von Individuen und Organisationen sind.“ (Ruhr-Universität Bochum 2014c: 101f.).

Obwohl sich verschiedene Module des Studiengangs Executive Master of Business Administration der RWTH Aachen mit Unternehmensführung und Wirtschaftsethik in der Krise befassen, erwähnen sie weder explizit noch implizit kollektive Formen der Interessenvertretung. Stattdessen wird weiterhin die wertorientierte Unternehmensführung, also eine Ausrichtung am Shareholder-Value, gelehrt, zum Beispiel im Modul Private Equity und wertorientierte Unternehmensführung (RWTH 2014b: 34). Andererseits werden im Masterstudiengang BWL im Wahlpflichtbereich Fragen des kollektiven Arbeitsrechts erörtert – und dies sowohl aus Arbeitnehmer- wie aus Arbeitgeberperspektive:

„Als Arbeitnehmer bzw. leitende Angestellte sollen sie die zu ihren Gunsten bestehenden Schutzmechanismen kennenlernen. Als Arbeitgeber sind diese Spielregeln für viele unternehmerische Entscheidungen von Bedeutung.“ (RWTH Aachen 2014a: 34).

Eine wirklich gestalterische Perspektive auf die betriebliche Mitbestimmung findet sich in den Modulbeschreibungen selten. Ein Beispiel hierfür bot die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin im Studiengang Arbeits- und Personalmanagement (M.A.). Hier wird ein explizit positiver Bezug zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hergestellt:

„Die Studierenden erkennen und begreifen den Kompromisscharakter von institutionellen, rechtlichen und organisatorischen Strukturen sowie die Funktionen von Verbänden/Gewerkschaften.“ (HTW 2010: 721).

4.2 Mitbestimmung: nicht verankert im Kerncurriculum, selektiv behandelt

Das Thema Mitbestimmung ist nicht grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans, wird aber auch nicht völlig ausgeklammert. Eine generelle Verankerung des Themas Mitbestimmung in den Curricula von BWL- und Managementstudiengängen können die Ergebnisse der durchgeführten explorativen Studie somit nicht belegen. Die Untersuchung bestätigte die Ausgangsannahme, das Thema Mitbestimmung spiele zwar eine Rolle, jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß und insgesamt in einem geringen Umfang. *Warum* die Mitbestimmung an bestimmten Hochschulen mit unterschiedlicher Gewichtung thematisiert oder eben häufig nicht thematisiert wird, konnte bislang nur hypothetisch beantwortet werden.

Aus den untersuchten Modulbeschreibungen, Prüfungsordnungen und Informationsbroschüren lässt sich die Forschungshypothese formulieren, dass die Studiengänge *selektiv* auf das Thema Mitbestimmung zurückgreifen. Auch die exemplarische Sichtung von Lehrbüchern bestätigt eine Selektivität mit der das Thema Mitbestimmung im Lehrplan berücksichtigt wird.

Die Selektivität ist nicht mit einer regionalen Zuordnung zu erklären. Eher entsteht diese durch unterschiedliche Ansätze, Schulen und Interessengebiete der Lehrenden. Sie scheint nach bisherigem Untersuchungsstand eher in der inhaltlichen Ausrichtung der jeweiligen Fakultät z.B. an Interdisziplinarität begründet. So bieten beispielsweise die sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten Köln, aber auch die Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen oder der Friedrich-Schiller-Universität in Jena ein breites interdisziplinäres Angebot und damit auch eine weite Perspektive auf das Thema Mitbestimmung, auch wenn sich dieses eher auf den Wahlpflichtbereich bezieht. Fakultäten, die mit juristischen Fachbereichen verknüpft sind, bieten wiederum ein breites Angebot an arbeitsrechtlichen Veranstaltungen an, zum Beispiel die Universität des Saarlandes. An der Universität Hamburg wurde die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre aus der gemeinsamen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg ausgegliedert und firmiert jetzt als Hamburg Business School (HBS). Bezeichnenderweise behandelt nicht ein an der Business School sondern an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät angebotener Master of Arts in Human Resource Management / Personalpolitik das Thema Mitbestimmung ausführlich.

4.3 Wo findet sich „Mitbestimmung“ im BWL-Curriculum?

Das Thema Mitbestimmung wird, wenn überhaupt, hauptsächlich in drei Lehrbereichen behandelt. Zum einen in speziellen rechtlichen/arbeitsrechtlichen Lehrveranstaltungen für

Wirtschaftswissenschaftler, die auch das Kollektivarbeitsrecht behandeln. Diese sind in den meisten Fällen keine Pflichtmodule und häufig können auch Studierende anderer Fächer die Module belegen.

In zwei weiteren Lehrbereichen und Bedeutungszusammenhängen taucht das Thema am ehesten auf: Zum einen im Bereich des Personalmanagements/Human Resource Managements, zum anderen im Bereich Corporate Governance/Unternehmensverfassung. Während jener wegen der Praxisrelevanz für Personaler meistens die betriebliche Mitbestimmung thematisiert, behandelt dieser eher die Unternehmensmitbestimmung im Kontext der Aufgaben des Aufsichtsrats und bei der Wahl der Rechtsform eines Unternehmens.

Die Dokumentenanalyse unterscheidet, ob „Mitbestimmung“ explizit oder implizit erwähnt wird. Folgende auf den Ergebnissen beruhende Grafik verdeutlicht die *explizite* Erwähnung der Mitbestimmung und deren Operationalisierung in den Modulbeschreibungen. Hierin spiegeln sich die drei oben genannten Lehrbereiche ebenso wieder wie in einer exemplarischen Sichtung von Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre, die die Verortung des Themas Mitbestimmung in den drei Lehrbereichen bestätigt.

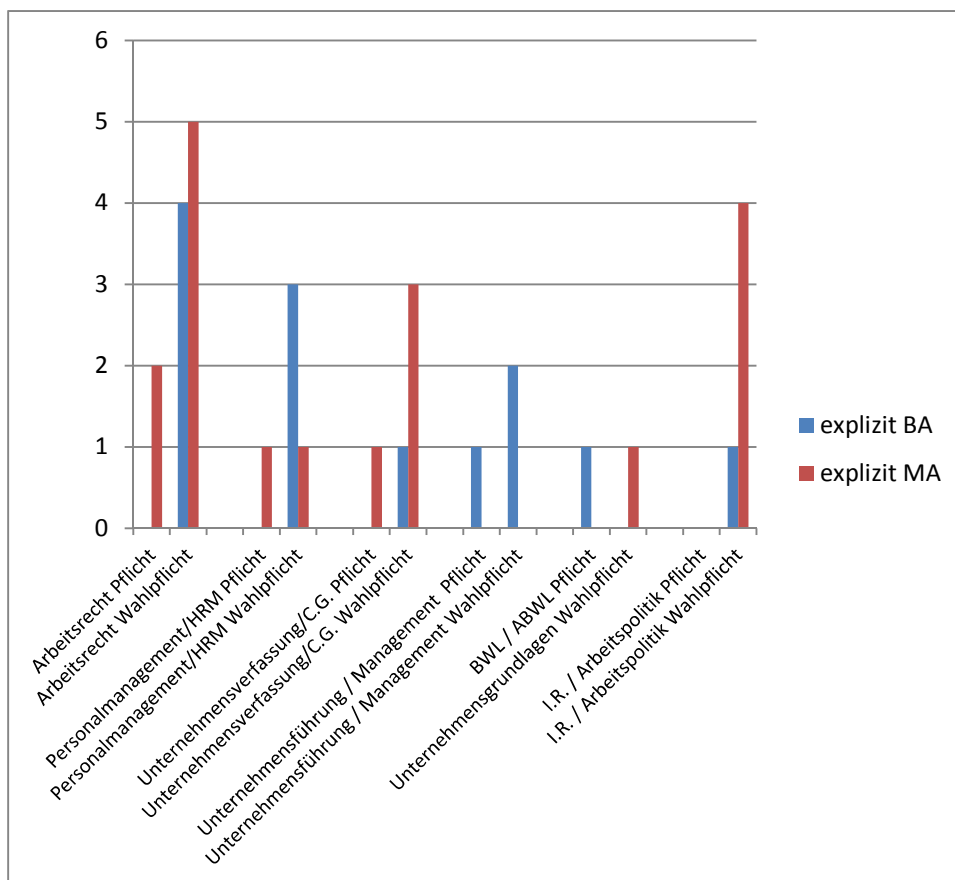


Abbildung 1: Module mit expliziter Erwähnung der Mitbestimmung nach Lehrgebieten

Das Thema wird überwiegend im Wahlpflichtbereich thematisiert. In nur acht Beschreibungen von Pflichtmodulen fand sich das Thema Mitbestimmung explizit wieder, hiervon waren nur zwei im Bachelorstudium zu verorten, und zwar in einführenden Modulen zum Themengebiet Unternehmensführung und ABWL. Arbeitsrechtliche Module werden als Wahlpflichtmodule angeboten und auch der Bereich Personalmanagement, in dem das Thema neben den arbeitsrechtlichen Modulen am zweithäufigsten erwähnt wird, wird in der Regel nicht im Pflichtbereich angeboten. Der relativ hohe Anteil an Nennungen im Bereich Industrielle Beziehungen / Arbeitspolitik ergibt sich daraus, dass nach dem ersten Durchlauf der Modulbeschreibungen konsekutive Masterstudiengänge des Personalmanagements analysiert wurden und diese besonders häufig diese Module anbieten. Module zum Thema Industrielle Beziehungen / Arbeitspolitik werden im Masterbereich von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, der RWTH Aachen und der Universität Duisburg-Essen angeboten. Bis auf das Wahlpflichtmodul Arbeitspolitik der Universität Duisburg-Essen im Studiengang Märkte und Unternehmen, sind alle Angebote entweder in einem auf Personalmanagement/HRM spezialisierten Studiengang oder in einem den Themenbereich betreffenden Studienschwerpunkt verortet.

Insgesamt muss das Verhältnis der - selbst wenn man implizite Sinnkontexte in Modulbeschreibungen hinzuziehen würde - wenigen Nennungen zu den unzähligen Modulbeschreibungen des Samples hervorgehoben werden, in denen das Thema Mitbestimmung weder explizit noch implizit erwähnt wurde. Im folgenden Abschnitt wird eine Typisierung der Studiengänge unternommen, in die auch die impliziten Sinnkontexte miteinfließen und die Ergebnisse der Dokumentenanalyse interpretiert.

4.4 Wie beziehen sich BWL-Lehrpläne auf die Mitbestimmung?

In der Regel wird in den Lehrbereichen Personalwesen und Unternehmensverfassung das Thema Mitbestimmung aus einer juristischen Perspektive behandelt. Selten ist sie hier Gegenstand von Pflichtmodulen, sondern findet sich eher im Wahlpflichtbereich. Am ehesten findet sich die Unternehmensmitbestimmung im Pflichtbereich im Kontext der Wahl der Unternehmensform. Hier wird insbesondere die Funktion des Aufsichtsrats behandelt.

Der Lehrbereich Human Resource Management differenziert sich deutlich hinsichtlich seiner konzeptionellen Ausrichtung. Es muss unterschieden werden, ob der Begriff einfach den deutschen Begriff Personalmanagement oder Personalwirtschaft ersetzt, vom Konzept her aber noch in diesem Sinnkontext beheimatet ist, oder ob Human Resource Management als Ansatz vertreten wird, der bewusst auf die individuelle und direkte Partizipation der Beschäftigten im Gegensatz zu kollektiven Partizipationsmöglichkeiten der verfassten Mitbestimmung baut und hierbei Kategorien wie Interessenorganisation ausblendet. In

diesem Fall spiegelt eine fehlende Erwähnung in der Modulbeschreibung nicht nur eine neutrale Position wieder, sondern negiert ex ante auf einer tieferen Sinnstruktur schon sprachlich die Existenz kollektiver Interessen der Beschäftigten. Hier werden soziale Kategorien wie die Stratifizierung in Klassen oder Schichten, die sich durch die Stellung der lohnabhängig Beschäftigten im Produktionsprozess oder durch Gehaltsunterschiede ergibt, völlig ausgeblendet und zugunsten von Kategorien wie Gruppe von Menschen ersetzt. Während die Sichtung der Lehrbücher und Modulhandbücher ergab, dass das Thema Mitbestimmung am ehesten im Zusammenhang mit dem Thema Personalwesen / Human Resource Management aufgegriffen wurde, bleibt offen, ob hier eine dem HRM-Ansatz verpflichtete Sichtweise eine Thematisierung der Mitbestimmung weniger begünstigt. HRM heißt nicht automatisch, dass die verfasste Mitbestimmung negativ aufgefasst wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass der Begriff sehr unterschiedlich verwendet wird.

Im Folgenden soll die Bezugnahme auf die Mitbestimmung und mitbestimmungsrelevante Kontexte anhand einer Typisierung systematisiert werden. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden dafür dahingehend interpretiert, zu welchem der vier Typen die jeweiligen Studiengänge gezählt werden können, wobei der erste Typ „Fehlende Bezugnahme wegen fehlender Relevanz“ nicht berücksichtigt wurde.

Typen der Bezugnahme	Bedeutung
Fehlende Bezugnahme wegen fehlender Relevanz	Keine Erwähnung
Fehlende Bezugnahme trotz Relevanz	Mitbestimmung wird ausgeblendet
Negative Bezugnahme	Mitbestimmung wird als Störfaktor gesehen
Neutrale Bezugnahme	Neutraler Bezug als Rahmenbedingung
Positive Bezugnahme	Mitbestimmung wird gestalterisch begriffen

Aus dem Analyseraster ergeben sich die Typen Störfaktor, „Blinder Fleck“, Rahmenbedingung und Gestalterische Bezugnahme. Zusammenfassend sollen einige besonders auffällige Tendenzen besprochen werden. Bei manchen Hochschulen ergab die Analyse der Studiengänge einen unterschiedlichen Typus, so dass die Ergebnisse entlang der Studiengänge und nicht entlang der Hochschulen präsentiert werden.

Die meisten Studiengänge bewegen sich zwischen den Typen „Blinder Fleck“ und Rahmenbedingung. In einigen Fällen war eine eindeutige Zuweisung nicht möglich, so dass ein Mischtyp „Blinder Fleck“/Rahmenbedingung ergänzend hinzugefügt wurde. Selten

werden die Mitbestimmung oder mitbestimmungsrelevante Kontexte direkt als Störfaktor oder Hemmschuh dargestellt. In vielen Fällen wird das Thema als Rahmenbedingung insbesondere im rechtlichen Kontext behandelt, wobei hier auch nicht ausgeschlossen werden kann, ob es nicht trotzdem als Störfaktor gesehen wird. Zudem muss, wie in den vorherigen Abschnitten ausgeführt, darauf hingewiesen werden, dass die meisten Module auf Grund derer Studiengänge dem Typ Rahmenbedingung zugeordnet wurden, im Wahlpflichtbereich angeboten werden und nicht zum verpflichtenden Teil des Curriculums gehören.

An wenigen Hochschulen konnten die Ergebnisse dahingehend interpretiert werden, dass die Mitbestimmung explizit gestalterisch aufgefasst wird. Dies bezieht sich zudem in den meisten Fällen auf einzelne Lehrveranstaltungen und wie im Fall der Universität Hamburg, der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, der Universität Halle-Wittenberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg auf spezialisierte konsekutive oder weiterbildende Masterstudiengänge des Personalmanagements.

Das entscheidende Ergebnis ist jedoch die am meisten zu konstatierende konsequente Nichtbeachtung des Themas trotz hoher Relevanz für die in den Modulen gelehrteten Inhalte, die im Typ „Blinder Fleck“ ihren Ausdruck findet. Dieser war an folgenden Hochschulen besonders ausgeprägt: Fernuniversität Hagen, Georg-August-Universität Göttingen, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und Ludwig-Maximilians-Universität München.

Die unten stehende Graphik zeigt die hohe Relevanz des Typs „Blinder Fleck“. Sie verdeutlicht auch, wie wichtig es ist, eine fehlende Bezugnahme trotz relevanter Inhalte nicht als neutrale Bezugnahme zu interpretieren oder etwa gar nicht in die Analyse einzubeziehen. Denn der blinde Fleck weist auf einen entscheidenden Punkt hin, nämlich einen häufig vertretenen individualisierenden Ansatz, der die institutionalisierte Mitbestimmung (bewusst?) umgeht.

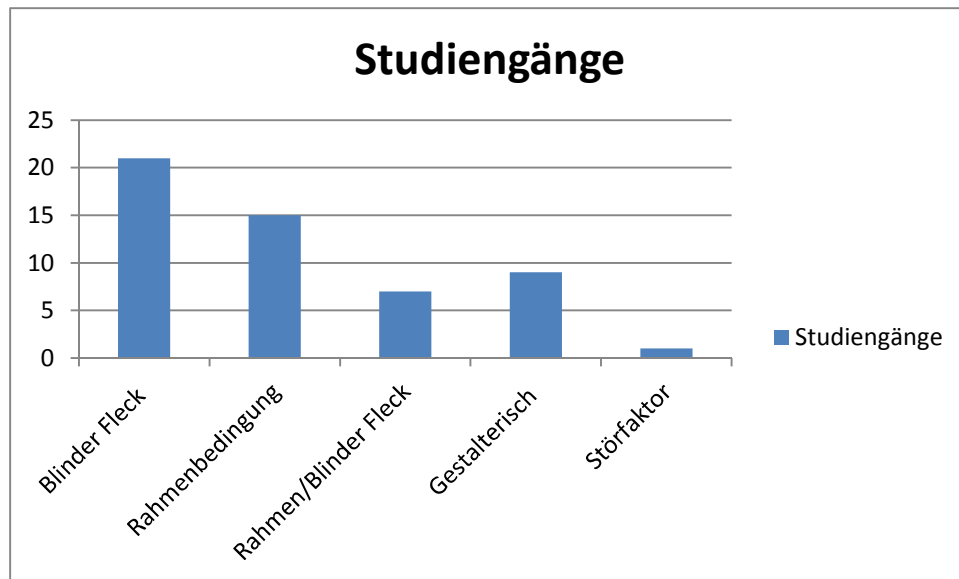


Abbildung 2: Typisierung der Studiengänge

Die systematische Ausblendung der verfassten Mitbestimmung und institutionalisierter rechtlicher Rahmenbedingungen wird noch in einem weiteren Kontext deutlich. Die Finanzkrise zeigt Auswirkungen in den Lehrplänen der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Die Themen Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility stehen in den Modulkatalogen hoch im Kurs. Doch auch hier finden sich in den Modulbeschreibungen keine Hinweise darauf, dass in die Lehrinhalte die kollektive, institutionalisierte Interessenvertretung einbezogen wird. Ähnlich wie beim HRM werden hier unilaterale Lösungen angeboten. Es handelt sich um freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen und nicht um institutionalisierte und einklagbare Rechte. Deshalb warnte der Deutsche Gewerkschaftsbund schon 2009 davor, dass freiwillige CSR-Konzepte institutionalisierte Rechte nicht ersetzen dürften (DGB 2009).

Fasst man die Ergebnisse in Bezug auf das im Studierendensurvey 2008 dargestellte Demokratiedefizit bzw. eine „distanzierte“ demokratische Grundhaltung von Studierenden der BWL zusammen (BMBF 2008), so muss die Frage aufgeworfen werden, ob das BWL/Management-Studium in Deutschland derzeit diese Ansichten nicht eher fördert als bekämpft. Ein Studium, das die Führung von Menschen lehrt und gleichzeitig zumindest mehrheitlich die Frage nach demokratischen Prinzipien im Betrieb und Unternehmen ausklammert bzw. als notwendiges rechtliches Übel thematisiert, befördert ein Denken, dass demokratischen Abstimmungen und Verhalten entgegensteht. Wer Menschen als Humanressourcen bezeichnet – und diese Bezeichnung ist weit verbreitet – sieht sie aus einer utilitaristischen Perspektive. Mitbestimmung als Element von Wirtschaftsdemokratie sollte vor dem Denken nach Kosten-Nutzen-Kalkülen stehen und diesen nicht untergeordnet werden.

Literaturauswahl:

Alvares de Souza Soares, Philipp (2015): "Wo Deutschlands Top-Manager studiert haben", in: Spiegel Online vom 11. Februar 2015. [<http://spiegel.de/unispiegel/studium/unis-und-fhs-wo-deutschlands-top-manager-studiert-haben-a-1017751.html>]

Baglioni, Guido (2001): *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna: Il Mulino.

BMBF (2006): *Das Studium der Betriebswirtschaftslehre. Eine Fachmonographie aus studentischer Sicht* (Ramm, Michael/Multrus, Frank). [http://bmbf.de/pub/studium_der_betriebswirtschaftslehre.pdf]

BMBF (2008): *Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden. Studierendensurvey: Entwicklungen zwischen 1983 und 2007.* (Bargel, Tino) [http://www.bmbf.de/pub/politische_orientierung_gesellschaftliche_werte.pdf]

Bogedan, Claudia/Brehmer, Wolfram/Herzog-Stein, Alexander (2009): *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009.* WSI-Report 01.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2009): *Thesen zum Verhältnis von Mitbestimmung und CSR*, o.O.

Doelle, Joris (2014): *Privathochschulen in Deutschland. Bildungsstätten der zukünftigen Wirtschaftselite*, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Dörre, Klaus (2014): *Das deutsche Jobwunder. Vorbild für Europa?*, Brüssel: Rosa Luxemburg Stiftung Büro Brüssel.

Friedrichsmeier, Andreas; Wannöffel, Manfred (2010): *Mitbestimmung und Partizipation. Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen.* HBS Arbeitspapier 203.

Greifenstein, Ralph (2011): *Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland. Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?* FES, *Wisso Diskurs*, April 2011. [<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07966.pdf>]

Haipeter, Thomas (2012): *Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven*, in: *Industrielle Beziehungen* 19, 4, 387-411.

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2010): *Studien- und Prüfungsordnung für den konsekutiven Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I vom 02. Juni 2010*, in: *Amtliches Mitteilungsblatt der HTW* vom 23. September 2010, Nr. 46/10, 716-731.

IAB (2014): *Aktuelle Daten und Indikatoren. Tarifbindung der Beschäftigten.* [doku.iab.de/aktuell/014/tarifbindung_2013.pdf]

Keller, Berndt (2008): *Einführung in die Arbeitspolitik*, 7. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

Kriegesmann, Bernd et al. (2010): *Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung?*, in: *WSI-Mitteilungen* 2/2010, 71-78.

Losse, Bert; Matheis, Katharina (2015): "Eliteanspruch geht verloren". Interview mit Peter Herrmann, in: *Wirtschaftswoche* 11/2015, 38-39.

Müller-Jentsch, Walther (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen*, Wiesbaden: VS.

Nienhüser, Werner (2015): "Die Beschäftigten wollen Demokratie im Betrieb". Interview in: *Mitbestimmung* 3/2015, 38-41.

Oechsler, Walter A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

Ruhr-Universität Bochum (2014a): Modulhandbuch zum Studiengang Management and Economics mit dem Abschluss Bachelor of Science, o.O.

Ruhr-Universität Bochum (2014b): Modulhandbuch zum Studiengang Management mit dem Abschluss Master of Science, o.O.

RWTH Aachen University (2014a): Prüfungsordnung für den Master-Studiengang Betriebswirtschaftslehre der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Aachen.

RWTH Aachen University (2014b): Prüfungsordnung für den Masterstudiengang Executive MBA der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Aachen.

Statistisches Bundesamt (2014): Studierende an Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.1, Wiesbaden.

Straub, Thomas (2012): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München: Pearson.

Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (2012): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Gabler, 8. Aufl.

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München: Vahlen, 25. Aufl..